

# CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO ESTRATEGICA PARA O SUCESSO

NAIR NOVOCHADLEY<sup>1</sup>

ELIETE COSTACURTA QUADROS<sup>2</sup>

## RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo diagnosticar o clima organizacional. Baseado em uma pesquisa de clima, discutir os resultados obtidos e analisando os pontos que apresentam índices insatisfatórios para o bom funcionamento da organização. O gerenciamento de um clima organizacional que atenda às necessidades dos colaboradores de uma organização toma-se mais eficiente direcionando o comportamento motivado para a busca dos objetivos da organização. O clima de uma organização é considerado favorável quando as necessidades pessoais dos seus colaboradores estão sendo atendidas, proporcionando um sentimento de bem estar no ambiente de trabalho. Sendo assim, as taxas de absenteísmos, de rotatividade, de pichações em banheiros, de manifestações e greves, são indicativas de que o clima na organização não esta muito bem e precisa de atenção dos superiores. Uma organização que se preocupa com o bem-estar dos colaboradores deve sempre estar atenta as atitudes e comportamento dos seus funcionários, pois o sucesso da empresa esta diretamente ligado à satisfação dos seus colaboradores. Outro fator importante é a comunicação, esta deve ter atenção especial pelos superiores da empresa e o seu continuo desenvolvimento e melhoria só tem a acrescentar benefícios à mesma, onde muitas vezes, o problema não esta na cultura e sim na comunicação interna.

**Palavras-chave:** Cultura; Clima organizacional; Pesquisa de clima.

## Abstract:

This paper aims to diagnose the organizational climate. Based on a survey of climate, discuss the results and analyzing the points that supply inadequate for the proper functioning of the organization indexes. Managing an organizational climate that meets the needs of the employees of an organization becomes more efficient directing motivated to pursue the objectives of the organization behavior. The climate of an organization is considered favorable when the personal needs of their employees are being met, providing a sense of well-being in the workplace. Thus, rates of absenteeism, turnover, graffiti in bathrooms, demonstrations and strikes, are indicative of the climate in the organization is not well and needs attention of superiors. An organization that cares about the well-being of employees should always be attentive attitudes and behavior of their employees because the company's success is directly linked to employee satisfaction. Another important factor is communication, this should have special attention by senior company and its continuous development and improvement has only added to the same benefits, where often the problem is not culture but in internal communication.

**Keywords:** Culture; Organizational climate; Climate sur

---

<sup>1</sup> Nutricionista – Universidade Paranaense, Especialista em Gerenciamento em Serviços de Alimentação e Nutrição – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

<sup>2</sup> Psicóloga – Universidade Tuiuti do PR, Especialista em desenvolvimento de Recursos Humanos – Universidade Federal do PR, Mestre em Administração de Empresas – Universidade de Extremadura – Espanha.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a grande oferta de vagas disponíveis no setor de alimentação, faz com que haja uma disputa por profissionais capacitados e comprometidos. Como consequência, há uma maior oferta de vagas para profissionais pouco capacitados e que ainda assim, possuem o poder de escolher.

É preciso também levar em consideração que alguns fatores característicos dessas empresas, principalmente os restaurantes comerciais desfavorecem o setor, como trabalhar aos finais de semana e feriado, tendo apenas uma folga semanal, mas por outro lado, são os que oferecem maior faixa salarial. Como não tem como fugir e nem mudar essa realidade é preciso apreender a lidar com essas situações, criando estratégias para minimizar os efeitos.

Para as empresas, o prejuízo dessa rotatividade é incalculável, vai desde custos financeiros de contratação, até todo o processo de desenvolvimento pessoal, tempo e dedicação para que a integração se conclua e para que este funcionário esteja totalmente capacitado para executar as funções para o qual foi contratado.

Sabe-se que o respeito pelo funcionário acima de qualquer benefício financeiro o deixa muito mais satisfeito e como consequência, maior produtividade para a empresa.

A cultura corporativa pode construir um importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações da próxima década. Embora sujeitas a mudança, as culturas corporativas podem aumentar o desempenho da organização.

As organizações bem-sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus membros participantes.

Portanto, quais as ações necessárias e eficazes para reter funcionários e fazer com que se identifiquem com a cultura da empresa?

É possível fazer com que as taxas de absenteísmo e de rotatividade diminuam?

Espera-se com esse trabalho, através da pesquisa de clima, identificar aonde estão os questões que precisam ser melhoradas para em seguida fazer um diagnostico e minimizar as taxas de absenteísmo e rotatividade.

Sabe-se também que o clima organizacional é um fator determinante na retenção de talentos na organização, afinal, acima de tudo, temos que nos sentir bem no ambiente de trabalho, no relacionamento com os colegas, sentir-se que esta fazendo parte daquele grupo.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional é a imagem do comportamento organizacional, é os valores e as atitudes que afetam ou influenciam a maneira como as pessoas se relacionam no ambiente organizacional.

Administrar o clima organizacional passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. Como se vê, gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para a área de recursos humanos, indispensável ao sucesso dos negócios e à qualidade de vida das pessoas que trabalham (LUZ, 2003, p. 3).

Atualmente as empresas classificadas como melhores empresas para trabalhar são as que mais investem em seus funcionários, as que se preocupam com o bem estar, com o desenvolvimento pessoal e profissional. Funcionário satisfeito e motivado tem maior rendimento e o resultado final é o produto com maior qualidade. Para então chegar a esses resultados é preciso que seja feito um estudo para saber o que os funcionários estão pensando a respeito da empresa, qual é o sentimento dele em relação à organização. É a partir da pesquisa de clima que se pode chegar a esses resultados.

Além desses aspectos internos das organizações, é indispensável conhecer a realidade familiar, social e econômica, na qual os trabalhadores vivem fora do ambiente de trabalho. Só assim os administradores de recursos humanos poderão encontrar explicações para algumas facetas do clima organizacional, nele interferindo quando necessário (LUZ, 2003, p. 3).

A cultura esta ligada aos relacionamentos humanos dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2014) as organizações podem adotar

programas de mudanças em suas culturas para se tornarem mais bem-sucedidas, em consequência disso, as pessoas estão tornando-se igualmente mais sensíveis por estarem inseridas e participando dessas organizações. Com isso, as pessoas precisam se adaptar e se integrar à essas diferenças culturais para também se tornarem bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2014).

## **2 CULTURA E CLIMA**

### **2.1 RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

Cultura organizacional é a forma como as empresas se posicionam diante dos mais diversos assuntos. Cada empresa tem características próprias, sua personalidade, seu modo de ser e de acontecer, suas peculiaridades. Cada empresa, portanto, tem a sua cultura.

Não existe cultura certa ou errada, o que muitas vezes, funciona em uma, levando a organização ao sucesso, na outra poderá levar ao fracasso. Portanto, a cultura específica de cada organização.

Segundo Chiavenato (2014) cada organização tem a sua cultura. Assim, cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas, que é compartilhado por todos os membros da organização.

Para Schein (2001) é válido simplificar cultura como “o jeito como fazemos as coisas por aqui”. É como as coisas são dentro da estrutura da empresa, os móveis, uniforme, postura dos funcionários e chefes até as decisões mais complexas serem analisadas. É saber que a cultura possui vários níveis e que devem ser compreendidas e administradas.

O setor ao qual a empresa pertence ajuda a determinar sua cultura, como, por exemplo, a cultura de uma empresa de alta tecnologia de informação é totalmente diferente da cultura de uma empresa de carne congelada (DUBRIN, 2008).

Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. Para SCHEIN (2001) a cultura toda existe em três diferentes níveis de apresentação:

1. Artefatos: Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial visível e perceptível. São as coisas como se pode ver, ouvir e sentir. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização (CHIAVENATO, *et al*, 2014, p.155).

Artefatos é o que se vê quando entra pela primeira vez na empresa, a forma como as pessoas se vestem, uniforme, se dirigem umas as outras, a forma como os moveis estão dispostos, enfim, tudo o que é observado em uma primeira avaliação, é o que esta mais visível na empresa.

2. Valores compartilhados: São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. São os objetivos e filosofia da empresa (CHIAVENATO, *et al*, 2014, p.155).

E a forma como as decisões são tomadas, no que realmente a organização acredita se é no bom relacionamento entre os funcionários, a forma como as atitudes são tomadas, preocupa-se com a segurança no trabalho, como são feitas as admissões e principalmente, nas demissões.

O terceiro nível são as Pressuposições básicas, que é o nível mais intimo profundo e oculto. São crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições nos quais os membros da organização acreditam, onde muitas vezes essas pressuposições não estão escritas e nem faladas.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

É por meio do clima organizacional que é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa. Avaliar esse clima, saber o que os funcionários pensam a respeito da empresa onde trabalham o

sentimento que possuem em estarem ali todos os dias, tudo isso, é de grande valia para empresa.

A pesquisa de clima baseia-se em um questionário com diversas questões ligadas aos relacionamentos entre colegas e superiores. A análise, o diagnóstico e as sugestões obtidas com a pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Após ter o resultado da pesquisa, o próximo passo é construir um plano de ação com muita cautela, em cima das questões onde os funcionários apresentam-se insatisfeito.

Por que se deve avaliar o clima organizacional?

Segundo Luz (2003) as empresas devem ouvir seus profissionais de Recursos Humanos (RH) porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. Mas afinal, de quem é a responsabilidade de avaliar o clima organizacional? Primeiramente, avaliação setorial, é responsabilidade de cada gestor, ouvir os membros de sua equipe de trabalho.

A avaliação do clima compete aos gestores independente do seu cargo ou nível hierárquico. Encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, todos tem o compromisso de monitorar o clima da sua unidade e intervir sempre que necessário (LUZ, 2003).

Embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa e se tangibiliza nas organizações através de alguns indicadores que dão “sinais” sobre sua qualidade.

Para Bispo (2006) o Clima organizacional pode ser visto como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho, onde os efeitos positivos ao funcionário podem ser a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por outro lado os fatores de descontentamento há uma conotação negativa do ponto de vista do funcionário, tais como: as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho. Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso ocorre uma frustração dessas necessidades, causando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os funcionários.

Turnover, absenteísmo, pichações em banheiros, programas de sugestão mal sucedidos, avaliação do desempenho inferior ao esperado, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de materiais e queixas no serviço médico. Se alguns destes itens esta alterado, é sinal de que alguma coisa não vai bem na organização (LUZ, 2003, p. 32).

O clima organizacional reflete o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa em um dado momento. Esse grau de satisfação decorre tanto da situação profissional quanto da situação social dos funcionários, ou seja, da realidade vivida por esses funcionários fora da empresa. Por isso, é interessante que as empresas conheçam a realidade extra trabalho de seus funcionários.

Para isso, é de suma importância que o gestor tenha um contato direto com os seus subordinados, sendo este, também uma maneira natural de avaliação do clima. É através destes contatos diretos, que podem ser realizados diariamente, semanalmente ou ate mensalmente, que é possível perceber os problemas potenciais que possam afetar o clima de uma empresa, assim como também diagnosticar como esta o ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal. Esses contatos diretos pode ser feito através de entrevistas, reuniões ou conversar informais.

Para Luz (2003), as informações colhidas nessas entrevistas, antes de encaminhadas as pessoas competentes, devem passar por uma triagem, pois muitas vezes, encontram-se ânimos exaltados, que contaminam a verdade dos fatos. Isso ocorre especialmente nos casos de funcionários demitidos, levados pela emoção, que acabam prejudicando suas informações, revelando fatos, as vezes inverídicos.

## 2.3 PESQUISA DE CLIMA

Segundo Luz (2003), a pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. É um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho.

Geralmente nessas pesquisas, as empresas buscam saber a opinião dos funcionários quanto as seguintes variáveis:

O trabalho realizado pelos funcionários, salário, benefícios, integração entre Departamentos, Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão, Comunicação, Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização, Possibilidades de progresso profissional. Relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, processo decisório, condições físicas de trabalho, relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários, participação, pagamentos dos salários, segurança no trabalho, objetivos organizacionais, orientação da empresa para resultados, disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética e responsabilidade social, qualidade e satisfação do cliente, reconhecimento, vitalidade organizacional, direção e estratégias, valorização dos funcionários, envolvimento/comprometimento, trabalho em equipe, modernidade, orientação da empresa para clientes, planejamento e organização, fatores motivacionais e fatores desmotivadores. É através de uma pesquisa de clima (estratégia), a empresa pode conhecer efetivamente seu clima, como ele está e quais as causas que mais contribuem para o clima em cada unidade de trabalho. Mas por outro lado, a rotatividade (*Turnover*), pode ser apenas um indicador de clima, uma forma de manifestação. Da mesma forma, os programas de sugestão podem ser também um indicador de clima, quando baixíssimo o numero de sugestões apresentadas pelos funcionários, pode ser um sinal para a empresa de que algo vai mal, pois possivelmente os funcionários não estão comprometidos com a empresa.

## 2.4 RELAÇÕES ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS

Segundo Gomes (2002) as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustem ao seu clima e cultura, de forma que seus padrões sejam perpetuados.

Logo, entre o clima e cultura, há uma relação de causalidade. Podemos afirmar que cultura é a causa e o clima a consequência.



O clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a situação de trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira que eventualmente provocam; e, por fim, expressa a distribuição estatísticas das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado (SHOUR, 1998, p. 176).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Primeiramente foi realizado uma Pesquisa de Clima com os funcionários e tabulado o resultado em gráficos para melhor visualização.

Foram entregue 18 questionários, em um envelope branco e fechado, sem nenhuma identificação. Os funcionários foram orientados sobre a forma de preencher a pesquisa e também da importância da mesma.

Foram devolvidos apenas 11 questionários, pois se tratava de uma pesquisa de clima onde não é obrigatória a participação. Os dados foram tabulados baseados nos 11 questionários recebidos, correspondendo 61,11 %.

Segundo Luz (2003), existem três metodologias utilizadas para a pesquisa, sendo elas: entrevistas, dinâmica de grupo ou aplicação de questionário. Segundo alguns consultores, o método mais utilizado é o questionário, no qual o funcionário não precisa se identificar (LUZ, 2003).

### **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O presente trabalho foi realizado em um restaurante comercial, em um shopping de classe média - alta, localizado em Curitiba, Paraná.

O restaurante inicia suas operações as 7:00 e finaliza as 23:00 horas, tendo duas equipes na jornada de trabalho.

O tipo de restaurante é bufe por quilo, sendo cobrado R\$ 47,90 (quarenta e sete e noventa), o quilo semanal e finais de semana R\$ 48,90 (quarenta e oito e noventa) o quilo. A media de refeições diárias varia entre 150 a 250 refeições.

Os clientes que frequentam o restaurante são executivos e famílias.

Os principais fornecedores são JBS, Aroma da carne, Nova União, Unilever, Spaipa e Ambev.

A empresa é uma franquia que se encontra no mercado há 30 anos, porém, esse restaurante, tem apenas três anos e meio.

Os principais concorrentes são os demais *buffes* por quilo localizados no *Shopping*.

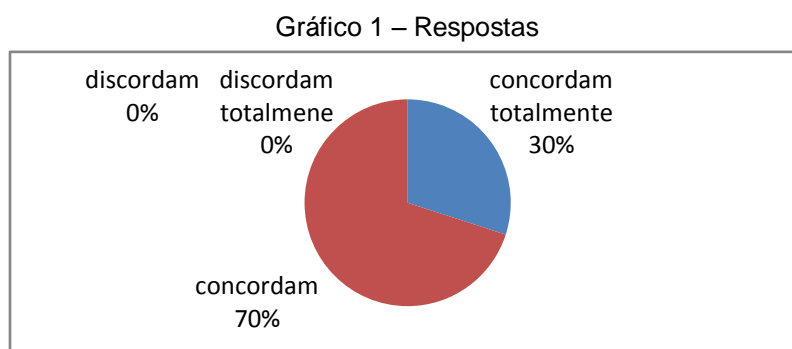
A estrutura organizacional da empresa é piramidal com três níveis: a proprietária como operadora de loja, gerente de loja na parte da manhã, uma coordenadora no segundo turno e demais funcionários.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A interpretação dos dados será baseada através do resultado obtido pela pesquisa de clima.

### 5.1 LIDERANÇA

Questão 03 – Meu chefe imediato está interessado em ouvir o que eu tenho a dizer?



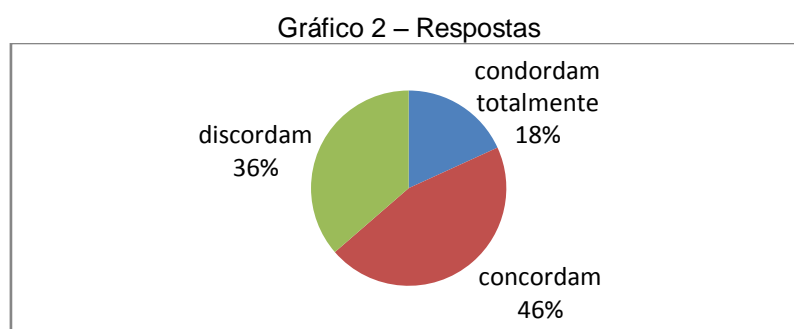
Fonte: Elaborado pela autora

Em análise a presente questão 70% dos colaboradores concordam que o chefe imediato tem interesse em ouvir suas necessidades e sugestões.

30% dos colaboradores concordam totalmente que o chefe imediato está disposto a ouvir.

Segundo Chiavenato (2014), pode-se definir liderança como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENTATO, 2014). O processo de comunicação se faz também através de ouvir os funcionários, e não apenas delegar tarefas. Um bom líder, também precisa ouvir seus liderados na essência.

Questão 05 – Todos os meus superiores estão prontos para aceitarem sugestões?



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise a presente questão, observa-se que neste item 36% discordam que o chefe está disposto a ouvir e aceitar sugestões, o que é um ponto a ser melhorado.

Somando-se os 18% que concordam totalmente e os 46% que concordam, temos 64%, um bom índice de aceitação significando que os chefes tem disposição para ouvir. Esta situação demonstra que o líder está aberto a ouvir a opinião, sugestões de melhoria e reclamações dos funcionários.

O fato de muitas vezes os gerentes e superiores que ocupam cargos com maiores responsabilidades acabam tendo um dia cheio de problemas, deixando o contato com os funcionários um pouco esquecido, o que pode ter sido um fator que determinou os 36% que discordam que o chefe não esta disposto a ouvir.

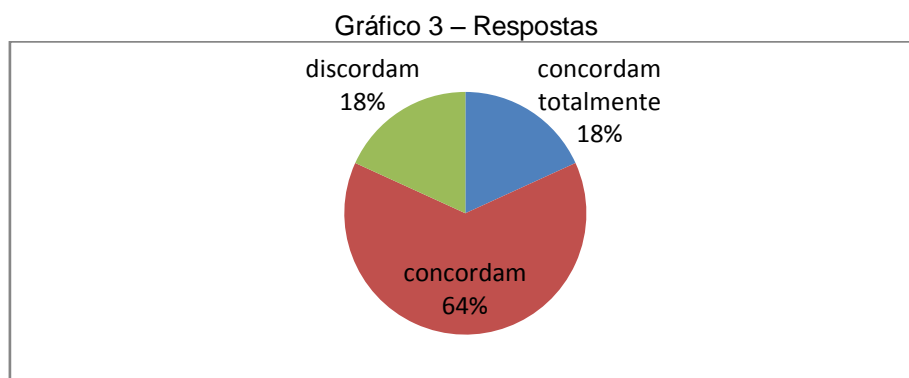
Segundo Chiavenatto (2014), uma pesquisa feita por Mintzberg indica que os administradores passam cerca de 80% do seu dia de trabalho em comunicação direta com outras pessoas. Isso representa 48 minutos de cada

hora gastos em reuniões, em conversas pessoais, no telefone ou falando informalmente com outras pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Independentemente do estilo de liderança adotado pela chefia, o ato de chefiar produz um impacto no subordinado afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança poderão produzir diferentes e complexas reações, conduzindo a diferentes climas organizacionais (AQUINO, 1996).

Para Chiaventato (2014), a comunicação é um processo complexo e que as possibilidades de enviar ou receber mensagens de maneira errada ou distorcidas são numerosas, uma vez que não depende apenas de quem esta transmitindo a mensagem, mas também de quem esta recebendo.

Questão 10 – Meu chefe sempre estimula o meu desenvolvimento e crescimento profissional?



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise a essa questão, 18% que discordam que o chefe estimula o desenvolvimento e crescimento pessoal. Somando os que concordam e concordam totalmente, temos 82% que afirmam que o chefe sempre estimula o desenvolvimento e crescimento pessoal.

É a missão de um bom líder, desenvolver as pessoas com as quais ele trabalha. Quanto mais o funcionário aprender e melhor ele fizer maior serão os resultados positivos para a empresa. Onde funcionário satisfeito e principalmente realizado, produz mais e com melhor qualidade. Segundo Chiaventato (2014) é preciso selecionar indivíduos que possam ser melhores do que nós. Os líderes serão avaliados pela qualidade de suas equipes.

Portanto, um bom líder, não vai ter medo ou insegurança de capacitar as pessoas de sua equipe, muito pelo contrario, um bom líder, deve ter a plena consciência de que é sua missão, tornar estas pessoas mais capacitadas e desenvolvidas.

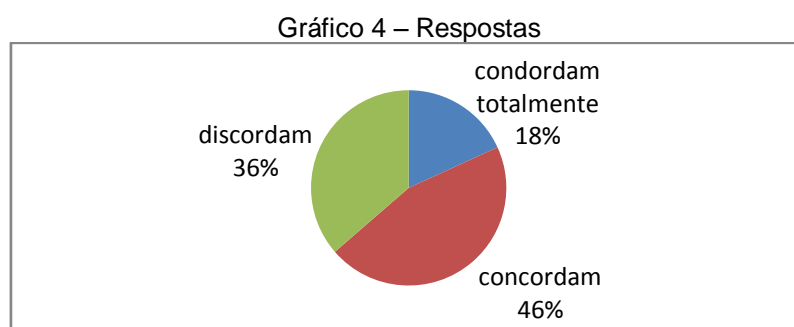
Outro ponto a destacar é que a personalidade do chefe reveste-se de um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho. É responsabilidade das chefias a tarefa de coordenar a empresa, de traçar linhas estratégicas e políticas. De administrar o financeiro, nomear e demitir o pessoal, de estimular e controlar as operações administrativas.

Na frente de um grande projeto, de uma empresa de sucesso, geralmente encontram-se gerentes comprometidos com ânimo para o trabalho, com capacidade de motivar e desenvolver as pessoas, a buscar o que há de melhor nelas.

Sugestão de melhoria para esse ponto, providenciar caixa de sugestões, para que todos os funcionários internos possam expressar suas opiniões e dar suas sugestões de melhorias.

## 5.2 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Questão 4 – Meus colegas me auxiliam sempre que preciso para resolver meus problemas de trabalho?

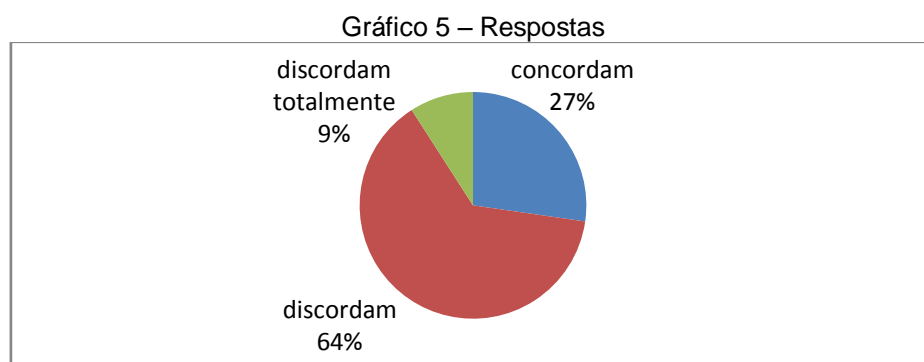


Fonte: Elaborado pela autora

Em análise a presente questão, temos 65% dos funcionários que concordam que os colegas de trabalho auxiliam sempre que eles precisam resolver algum problema de trabalho. Ainda percebe-se que tem 36 % dos

funcionários que acham que os colegas não auxiliam quando eles precisam de ajuda. Sugestão de melhoria é incentivar o trabalho em equipe e se for preciso e possível, fazer um rodízio de tarefas, onde cada um vai perceber e experimentar os desafios e dificuldades para realizar as tarefas diárias do colega, onde a intenção é sensibilizar os funcionários que todos têm desafios independente de qual tarefa execute.

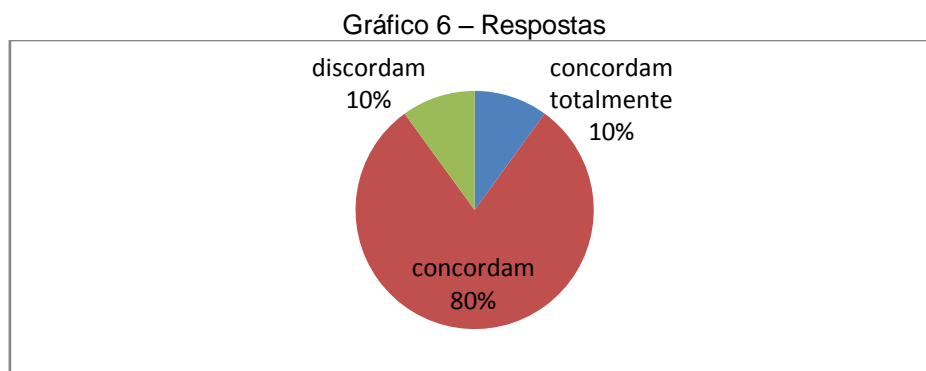
#### Questão 07 – As pessoas realmente confiam umas nas outras?



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise a presente questão, observa-se que 73% acham que as pessoas não confiam umas nas outras, sendo que apenas 27% concordam que há confiança entre as pessoas. Nesta questão, tem-se um item bastante delicado, a confiança entre colegas. Confiança precisa ser conquistada e geralmente leva um certo tempo. Talvez essa falta de confiança seja, devido os membros da equipe estar trabalhando juntos por aproximadamente 4 a 5 meses, mas esse não deve ser o fator definitivo, é preciso avaliar melhor e realizar trabalhos para que essa confiança seja melhorada. Se avaliar a questão seguinte, onde 90% dos funcionários afirmam que o convívio com os colegas e superiores é agradável, talvez a questão “confiança” não foi interpretada corretamente ou ainda, esta sendo levada para o lado pessoal.

Questão 8 – No geral, o convívio com meus colegas e superiores é agradável?



Fonte: Elaborado pela autora

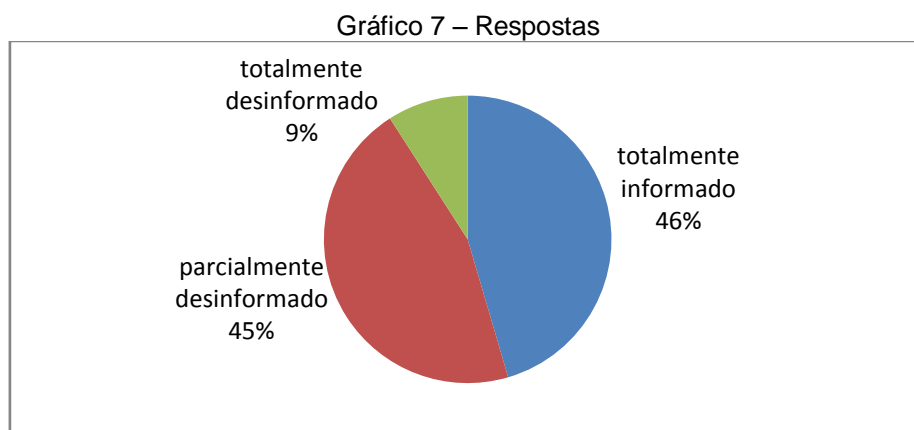
Nessa questão a grande maioria concorda 90% dos que participaram da pesquisa concordam que o convívio com colegas e superiores é agradável. Mas ainda possuem 10% que estão insatisfeitos com o convívio no ambiente de trabalho. É função do líder, preocupar-se com o bem estar da sua equipe.

A convivência entre os funcionários interfere na qualidade e no desempenho do trabalho na empresa. A segregação e isolamento do indivíduo ou formação de grupos fechados, bem como o baixo grau de confiança não contribui para um clima interno saudável, interferindo nos resultados da organização.

Os relacionamentos ajudam as pessoas a entrar em contato com outras que podem ajudá-las a completar sua tarefa. E os relacionamentos duráveis requerem interações frequentes, proporcionando incentivos para que as pessoas se ajudem mutuamente (ALINE, M. M; ANTÔNIO, M. A. G, p. 267).

### 5.3 COMUNICAÇÃO

Questão 12 – Em relação à comunicação interna, você sente-se bem informando sobre o que acontece na empresa?



Fonte: Elaborado pela autora

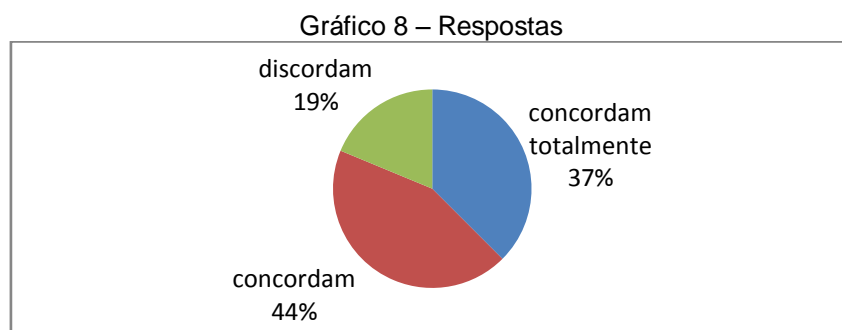
A presente questão apresenta que apenas 46% dos funcionários afirmam que estão bem informados sobre o que acontece na empresa. Somando os que afirmam estarem parcialmente com os que estão totalmente desinformados tem-se um total de 54% que não se sentem informados com o que acontece na empresa.

Segundo Chiaventato (2014), comunicar é tornar algo comum. Esse algo comum pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. Assim, a comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra.

Logo após o resultado da pesquisa, como a questão de comunicação foi uma das que apresentou resultado insatisfatório, já se criou o hábito de imprimir o boletim informativo semanal enviado pela franquia, e este é lido no café da manhã todas as sextas-feiras. É preciso minimizar esses percentuais, pois cerca de 90% dos problemas das organizações giram em torno da comunicação, ou melhor, da sua ausência ou inadequação.



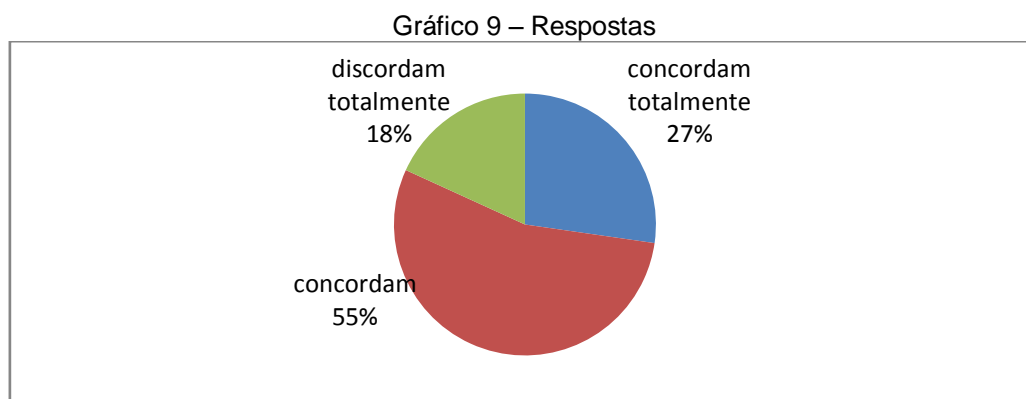
Na questão 06 – Sempre dou sugestão para mudanças sempre que vejo necessidades?



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise a presente questão, somando-se os que concordam e os que concordam totalmente que participam e dão sugestão para mudanças quando vêem necessidades, totalizam 81%. Podemos perceber que os funcionários estão engajados e comprometidos com a empresa, é um ponto muito positivo, embora ainda possuam 19% que discordam que não dão sugestões para mudanças. Uma sugestão para melhorar esse percentual é incentivar as boas idéias, através de premiações ou de cartazes e também caixas de sugestões, assim como também reuniões abertas para discutir diversos temas e deixar todos a vontade para exporem suas idéias.

Na questão 09 – Posso expressar o que sinto ou penso. Posso propor idéias nas decisões relacionadas com a minha área de atuação.

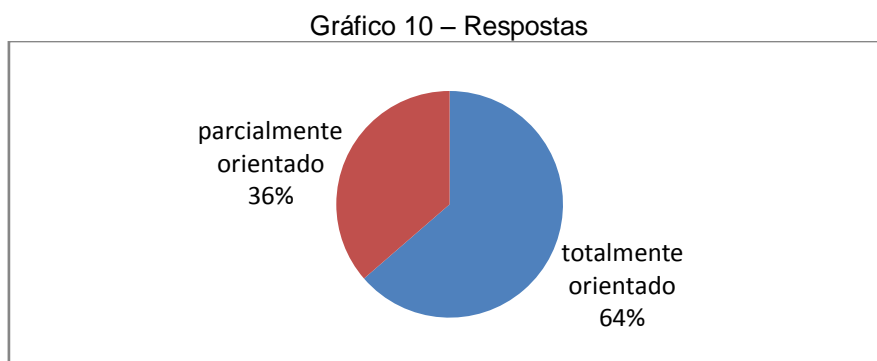


Fonte: Elaborado pela autora

Na presente questão, observam-se praticamente os mesmos percentuais da questão anterior, sempre dou sugestões para mudança e posso expressar o que sinto, propor idéias nas decisões. Onde na primeira questão,

depende muito da vontade do funcionário, já nessa questão, depende da vontade ou disposição dos superiores para ouvirem as sugestões, mas em comparação com a questão 03, se o chefe imediato está interessado em ouvir o que os funcionários têm a dizer, os percentuais são considerados bons.

Questão 13 – Você recebe orientações necessárias para realizar seu trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise a presente questão, pode-se concluir que os percentuais são satisfatórios, indicando que os funcionários estão sendo orientados, alguns parcialmente, sendo 36% e outros 64% totalmente orientados para executarem suas respectivas tarefas, sendo assim, a comunicação em relação às tarefas a ser executadas está sendo efetiva.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou identificar através da pesquisa do clima, o sentimento que os funcionários possuem em relação à empresa. A partir do clima identificado, pode-se administrar a motivação organizacional dos funcionários, uma vez que a motivação é fator interno de cada indivíduo, mas o ambiente contribui para seu afloramento. Os trabalhos envolvendo clima nas organizações têm como objetivo de identificar quais são os fatores que afetam negativa e positivamente a motivação no ambiente das organizações. A análise dos itens revelou que o clima é percebido pelos membros da organização baseado em comportamentos manifestados por colegas e chefes. Conclui-se

que um líder precisa estar disposto a assumir suas responsabilidades, ouvir, dar atenção, ouvir na essência e dar suporte às pessoas que estão sob sua responsabilidade.

Outro ponto que se identificou, com resultados não satisfatórios, foi o processo de comunicação interna da empresa, onde alguns funcionários estão insatisfeitos em relação às informações do que está acontecendo na empresa. Diante dos resultados obtidos, recomenda-se trabalhar relacionamento interpessoal para melhorar a confiança entre os funcionários, incentivar a comunicação dos assuntos importantes e de interesse de todos. Conforme citado no artigo, a idéia do Boletim informativo no mural assim como o hábito de ler no café da manhã todas as sextas feiras, já contribui para melhorias nesse ponto. Após implantar as idéias propostas, recomenda-se realizar outra pesquisa para analisar os efeitos destas ações.

## REFERÊNCIAS

- ALINE, Maria; ANTÔNIO, M. A. G. **Análise de clima organizacional**: Estudo de caso em uma agência bancária.
- ARAUJO, Luis Cesar G; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: Estratégias e integração organizacional. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BISPO, Carlos A. Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, Maio/ago, 2006. p. 258-273.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GODOY, Arilda Schmidt, *et al.* **Gestão do fator humano – Uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- GOMES, Francisco Rodrigues. Clima organizacional: Um estudo em uma empresa em telecomunicações. São Paulo, v. 42. **Revista de administração de empresas**. Abr/jun, 2002. p. 95-103.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, Maria do C. Fernandes, *et al.* Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** v. 4, n. 1. Florianópolis jun. 2004.

MOTTA, Prestes C.; Fernando; CALDAS, P. Miguel. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## **ANEXO 1 – PESQUISA DE CLIMA**

### **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **Orientações para preenchimento da pesquisa**

- Não precisa se identificar;
- Escolha apenas uma das opções para ser a correta, com a que mais se aproxima da sua opinião;
- Será muito importante transparência e honestidade no preenchimento dos dados para obter-se o resultado necessário e preciso

#### **QUESTÃO 1 – Minha idade está na faixa de:**

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 18 - 23 anos | <input type="checkbox"/> 24 - 33 anos     |
| <input type="checkbox"/> 34 - 48 anos | <input type="checkbox"/> acima de 48 anos |

#### **QUESTÃO 2 – Minha escolaridade:**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental – Primeiro Grau | <input type="checkbox"/> Ensino médio – Segundo Grau                     |
| <input type="checkbox"/> Ensino superior – Terceiro Grau    | <input type="checkbox"/> Pós-graduação (especialização, MBA equivalente) |
| <input type="checkbox"/> Curso técnico                      |  |

#### **AMBIENTE DE TRABALHO**

**QUESTÃO 3 – Meu chefe imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer.**

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo

☐ Discordo

☐ Discordo Totalmente

**QUESTÃO 4 – Meus colegas me auxiliam sempre que preciso para resolver meus problemas de trabalho.**

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo

☐ Discordo

☐ Discordo Totalmente

**QUESTÃO 5 – Todos os meus superiores estão prontos para aceitarem sugestões.**

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo

☐ Discordo

☐ Discordo Totalmente

**QUESTÃO 6 – Sempre dou sugestões para mudanças assim que vejo necessidade.**

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo

☐ Discordo

☐ Discordo Totalmente

**QUESTÃO 7 – As pessoas realmente confiam umas nas outras?**

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo

☐ Discordo

☐ Discordo Totalmente

**QUESTÃO 8 – No geral, o convívio com meus colegas é agradável?**

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo

☐ Discordo

☐ Discordo Totalmente

**QUESTÃO 9 – Posso expressar o que sinto ou penso. Posso propor idéias nas decisões relacionadas com minha área de atuação.**

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo

☐ Discordo

☐ Discordo Totalmente

**QUESTÃO 10 – Meu chefe sempre estimula o meu desenvolvimento e crescimento profissional.**

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo

☐ Discordo

☐ Discordo Totalmente

**QUESTÃO 11 – Estou muito satisfeito com o trabalho atual.**

☐ Totalmente satisfeito

☐ Parcialmente satisfeito

☐ Satisfeito

☐ Insatisfeito

**QUESTÃO 12 – Em relação à comunicação interna, você sente-se bem informado sobre o que acontece na empresa?**

☐ Totalmente informado

☐ Totalmente desinformado

☐ Parcialmente desinformado

**QUESTÃO 13 – Você recebe orientações necessárias para realizar seu trabalho?**

☐ Totalmente orientado

☐ Parcialmente orientado

☐ Sem nenhuma orientação

**Muito Obrigada pela colaboração!**